

【10】 フォード物語

[2] 経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

(1) 経営管理者（マネジャー）は最も希少な資源

企業において、その秩序、構造、動機づけ、リーダーシップにかかわる基本的な問題の多くは、経営管理者をマネジメントすることによって解決される。経営管理者は、企業にとって最も基礎的かつ最も希少な資源である。完全にオートメーション化された工場では、一般従業員はほとんどいなくなるかもしれない。しかし経営管理者はいる。それどころか、今日の工場と比べて数倍の経営管理者が必要となる。

ほとんどの企業において、経営管理者は最も高価な資源である。最も早く陳腐化する資源であって、最も補充を必要とする資源である。彼らのチームを築くには数年を要する。しかし、それはわずかの間の失敗によって破壊される。

過去半世紀の間に見られたように、経営管理者一人当たりの投資額は、経営管理者の数と同様、増加を続けることになる。これと並行して、あらゆる企業において経営管理者の能力に対する要求も増大することになる。これまで、それらの要求は一世代ごとに倍増してきた。今後の数十年において、この傾向が弱まることを期待できる理由はない

「経営管理者をいかにマネジメントするか」によって、「事業の目標が達成されるか否か」が決まる。「人と仕事をマネジメントできるか否か」も決まる。なぜならば、働く人たちの姿勢は、何にもまして「経営管理者の行動を反映するから」である。彼らの姿勢は経営管理者の能力と構造を映す。働く人が成果をあげるか否かは、主として「彼らの上司たる経営管理者が、いかにしてマネジメントされるか」にかかっている。

今日、人事管理の対象が一般従業員に限られ、経営管理者が除外されているのは歴史的な理由による。とはいえ、これは深刻な間違いである。最近、人間関係部なる部局を新設し、「新部局は、会社と年収5000ドル以下の従業員との関係のみを扱う」と規定したある大企業に代表されるような考え方は、その部局とその活動の失敗を事前に保証したも同然である。

もちろん経営管理者のマネジメントは、彼ら経営管理者自身にとって中心的な関心事である。最近の15年ないしは20年というもの、アメリカの経営管理者は、諸々のスピーチやセミナーにおいて「自分たちの仕事は部下をマネジメントすることである」と言い合い、「その責任こそ何よりも優先させるべきである」と勧め合い、下とのコミュニケーションのために多様な助言や手法を与え合ってきた。

しかし現実には、上との関係や上とのコミュニケーションが主たる関心事でない経営管理者はいない。大企業であれ中小企業であれ、私の知っている社長はみな、「副社長たちではなく取締役会との関係が問題である」と思っている。副社長たちは、「社長との関係が重要である」と思っている。これは生産現場の職長や事務主任についても言える。彼らもまた、「上司や人事部が干渉さえしなければ、部下とはうまくやっていける」と信じている。

このようなことは、人事部が考えがちな人の性（さが）の問題ではない。まさに上との関係こそ、経営管理者にとって第一の関心事であるべきものだからである。経営管理者であることは、「企業全体の業績に対し責任を持つ」ということである。この責任を持つことを

【10】 フォード物語

[2] 経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

期待されていない者は経営管理者ではない。企業全体の業績を自らの第一の責任と考えない経営管理者は、職務に忠実でないと言えないにしても、「失格」である。

経営管理者を悩ませる上との関係に関わる問題、すなわち「自分が何を期待されているか」についての不安や自分の考えをわかってもらい、計画を承認してもらい、活動を重視してもらうことの難しさなど、直属の上司との関係、さらには他部門やスタッフ部門との関係は、まさにすべて経営管理者のマネジメントに関わる問題である。

したがって、企業における人間組織についての検討は、たとえ人数は多くとも、一般従業員とその仕事に関わる問題ではなく、『経営管理者のマネジメント』に関わる問題から着手することが必要である。

（2）ヘンリー・フォードの失敗

経営管理者のマネジメントに関わる問題も、実例を持って明らかにすることができる。その最も良い例がフォード社である。

わずか15年の間に起こった成功から崩壊に至るフォード物語ほど劇的なものはない。これと比肩しうるものは、最近の10年間における同社の急速かつ劇的な復活ぐらいのものである。

1920年代の初め、フォードの市場シェアは3分の2だった。しかしその15年後、第2次大戦勃発の頃にはシェアは5分の1にまで落ちた。株式を上場していなかったフォードは、この間、財務関係の数字をいっさい公表していない。しかし自動車業界では、この15年間の間、フォードは一度として黒字だった年はなかったと、広く信じられている（おそらく間違いではあろうが）。

フォードがいかにかひどい状況にあったかは、第二次世界大戦中、ヘンリー・フォードの一人息子エドセル・フォードが急死したとき、自動車業界を襲ったショックに表れている。すでに20年にわたって、自動車業界では「あの老人もそれほど先は長くない。エドセルを待とう」と言われていた。そのエドセルが老人の生きているうちに死んだために、自動車業界はフォードの現実に直面せざるを得なくなった。しかしその現実はいかにひどく、「再建は難しい」と思われた。人によっては「不可能」とまでいうほどだった。

フォードの深刻さは、当時デトロイトでささやかれていたある救済計画に窺うことができた。それは、「業界4位、企業規模がフォードの6分の1以下というスチュードベーカー社に公的資金を導入し、フォードをフォード家から買収させる」というものだった。この方法によって、あるいはこの方法によってのみ再建の可能性があった。この方法をとれないならば、フォードの崩壊がアメリカ経済や戦争遂行能力を損なうことのないよう、「国有化するしかない」ということに関係者の考えは一致していた。

「フォードにこのような危機をもたらしたのは、何だったか」。ヘンリー・フォード自身の経営判断の誤りについてはかなり誇張して伝えられており、事実関係も定かではない。確かに、少なくとも当時の経済界では、彼の独断的なワンマン経営と秘密警察的な人事管

【10】フォード物語

[2] 経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

理が有名だった。しかしそのようなマネジメントを招いたものが、彼の病的な性格や高齢による“もうろく”だけではなかったことは、今日にいたっても理解されていない。

ヘンリー・フォードの経営の失敗の根本原因は、「10億ドル規模の巨大企業を経営管理者抜きにマネジメントしようとした」ところにあった。 彼はその秘密警察のおかげで、他の役員が行おうとする意思決定をすべて知ることができた。マネジメント上の権限や能力や責任を持つようになった役員は、直ちにクビにした。しかも、社内の秘密警察長官ハリー・ベネットが絶対的な権力を持つにいたったのは、老人の完全な僕（しもべ）となり、しかもマネジメント上の経験や能力をまったく欠いていたからだった。

『何者にもマネジメントの一員たることを許さない』という彼の方針は、フォード創立の頃からのものだった。例えば、当時すでに彼は、現場管理職が増長して、今日の地位にあるのは彼のおかげであることを忘れないよう、何年かに一度は意図的に降格させていた。

彼が必要としていたのは技術者だけだった。事実、技術者には高給を払っていた。しかしマネジメントについては、あくまでもオーナーたる自分だけの仕事とした。彼は若い頃から、所有権は誰とも共有しないことを心に決めていた。マネジメントも共有するつもりはなかった。

フォードの役員は、彼の言うままに動く『助手』でなければならなかった。業務を執行するだけであって、マネジメントすることは許さなかった。

すべてのことは、フォードのこのような考えから発していた。秘密警察の存在、側近の陰謀に対する恐れ、彼の心の不安のすべてがそこから発していた。

（経営管理者をオーナーの『手足』もしくは『助手』とする考えは、あらゆる種類の機関の発展過程において見ることができる。

軍の将校の始まりは領主の個人的な従者だった。18世紀になってもヨーロッパでは、「将校の任命権は師団長が私的に有するもの」とされ、将校の地位は最も高い代価を払う者に与えられた。今日将校の階級に使われている用語、特にルーテナント（陸軍中尉、海軍大将）は、その地位が『私的な助手』であった頃を想起させる。

同じように官吏の地位もまた、召使いとまではいかないにせよ、『君主の単なる助手』だった。フランスのルイ11世は、非聖職者をフルタイムのスタッフに起用するというきわめて近代的なマネジメントを採用したが、時には同じ者に理髪師、秘密警察長官、宰相を兼任させた。そして今日、政府の大臣は「セクレタリー」の名で呼ばれている。

したがって、ヘンリー・フォードの考えは特殊なものではなかった。今世紀の初頭には、そのような考えが一般的だった。 ヘンリー・フォードと同時代の最もユニークな人物、レーニンも同じ考えだった。ボルシェヴィキの初期のリーダーたちがヘンリー・フォードの熱心な崇拜者だったのは偶然ではない。彼らの目には『フォード主義』は、熟練労働者を欠く国で急速な工業化を図るための鍵を与えてくれるものに思われた。

何にもまして、『フォード主義』はマネジメント抜きの工業化を可能にしてくれるもの

【10】 フォード物語

[2] 経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

に見えた。オーナーとしての独裁者が、あらゆる事業上の意思決定をコントロールし、事業の運営には技術者を雇えばよかった。

しかしそのような考えは、ソ連の第一次5ヵ年計画において空しい夢に終わった。その結果、当時の工場の経営管理者のほとんどが粛清された。彼らの後を継いだ者たちが、単なる技術者ではなく経営管理者とされたことこそ、共産主義革命の理論全体の敗北を意味していた。

経営管理者の出現が、長期的に見てロシアにおける共産党政権の崩壊を確実にしているということとは、予言者でなくても推測できることである。

フォード社の衰退の原因がマネジメントの欠如にあることは明らかだった。第二次世界大戦の直前、最悪の状況にあるころでさえ、フォードは強力な販売網とサービス網を持っていた。15年にわたる赤字の後、売上高はGMの3分の1に達しない状況に落ちていたが、それでもその金融資産はGMと肩を並べているものと信じられていた。

しかしフォードには、販売部門以外に経営管理者がほとんどいなかった。優秀な人間はほとんど辞めたり辞めさせられたりした。特に10年に及ぶ不況の後、第二次世界大戦が雇用の場をつくり出すようになると、経営管理者たちの大量流出が始まった。残った者のほとんどが、ほかに職を見つけられない人たちだった。したがってその数年後、フォード社が生き返ったとき、昔からいる者のうち、そこそこの高い地位に就けるだけの能力のある者はほとんどいなかった。

(3) マネジメントの構築

第二次世界大戦後、もしアメリカが不況に陥ったとしてもフォードが生き延びたかどうかは議論が分かれる。しかし、ヘンリー・フォードのあとを継いだ孫のヘンリー・フォード二世が、『経営管理者抜きでのマネジメント』という祖父の方針を覆さなかったならば、戦後の好況下にあっても崩壊したことは間違いない。

1944年に始まったフォード再建の物語は、アメリカ産業界の叙事詩の一つである。しかしその詳細は、あまり外部には知られていない。そろそろすべてが明らかにされるべき時である。だが、すでに知られていることから、フォード再建の鍵が、その『マネジメントの構築』と『組織化』にあったことが明らかである。それはちょうど、フォード社の衰退の鍵がマネジメントの抑圧と破壊にあったことと軌を一にしていた。

ヘンリー・フォード二世は、父を失い、祖父が急速に衰えつつある中で責任が降りかかってきたとき、20代半ばだった。事業の経験はなかった。助けてくれたり教えてくれたりする経営管理者はほとんどいなかった。しかし彼は、問題が何であるかを直ちに理解した。その彼がまず行ったことが、『マネジメント』を持つことを基本方針とすることだった。

もちろん、そのマネジメントを構成すべき人たちのほとんどは、外に見つけなければならなかった。その前に中をきれいにする必要もあった。そして何よりも将来のマネジメント

【10】 フォード物語

[2] 経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

トのあり方について原則を確立しなければならなかった。彼はこれらのことを、祖父の存命中に、しかもその忠僕たちが在職中に一人で行った。

そうして初めて、マネジメントすることを助けてくれる人たち、自ら行動することができ責任と権限を持つことのできる人たちを得ることができた。事実、最初の人事だった上席副社長アーネスト・R・ブリーチの任命にあたっては、「業務上の全権を与える」ことが発表された。この原則は、その後あらゆるマネジメントの仕事について守られた。

フォードのマネジメントは、（自己管理による）目標管理のマネジメントになった。旧体制では、経営管理者には何も知らされなかったのに対し、新体制では仕事に必要な情報とともに、会社全体についての情報も与えられた。経営管理者は「オーナーの私的な助手」から「仕事に伴う客観的な権限を持つ者」へと変わった。「恣意的な命令」は、「目標と基準に基づくもの」へと変わった。そして最大の変化、しかも最も目立つ変化が組織構造の変化だった。

かつてフォードは完全な中央集権体制だった。あらゆる権力が老ヘンリー・フォードの手にあっただけでなく、あらゆる数字が会社全体についてのものしかなかった。

（フォードは製鉄所を一つ持っていた。年間生産高150万トンで、当時のアメリカでは最大規模のものだった。しかし、この製鉄所のコスト関係の数字は会社全体の数字に埋もれていた。デトロイトでは公然の秘密だった。製鉄所の所長さえ石炭の購入価格を知らなかった。契約はすべて本社限りの極秘事項とされていた）。

対照的に、今日のフォードは、それぞれが事業の遂行と業績に責任を持ち、目標達成のための意思決定の権限を持つ独立的なマネジメントのもとにある15の事業部門に分権化されている。かの製鉄所もその一つであって、フォード事業部やマーキュリー・リンカーン事業部などの自動車生産部門、部品部門、資材部門、国際事業部門や輸出部門などと肩を並べている。

もちろん、フォード二世自身が、マネジメントと組織構造について新しい考え方を生み出したわけではない。彼はそれらの考え方のほとんどを、新しいマネジメントを構成すべき人材とともに、競争相手である巨人GMから手に入れた。実はそれらの考え方こそ、GMの基礎となりGMにアメリカ最大のメーカーとしての地位を与えていたものだった（GMのマネジメントについての考え方とその適用の詳細については、拙著『会社という概念』を参照。GMのトップマネジメントの依頼によって行った2年間に及ぶ調査と分析の結果をまとめたものである）。

しかし、フォード二世自身のとった方法もユニークだった。彼はそれらの考えを事業の発展に応じて発展させていったのではなかった。最初からそっくりそのまま導入したのである。

したがって彼が行ったことは、GMの考え方の正しさを証明するものとして特に大きな意

【10】 フォード物語

[2] 経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

味を持つ。そこには、破滅とまではいかないまでも、凋落の一途をたどる企業があった。マネジメントもなく、リーダーもなく、士気もない企業があった。

しかしその10年後、フォードの市場シェアは着実に伸びた。GMのシボレーと市場のトップの座を争うまでになった。

フォード社は、瀕死の企業から成長する企業となった。それは奇跡だった。その奇跡は、経営管理者のマネジメントについての考え方の完全な変革からもたらされた。

（4）経営管理者をマネジメントすることの意味

・・・「経営管理者のマネジメントに求められる六つの機能」

フォード物語によって、われわれは「企業は経営管理者抜きでは存在しえない」と断言することができる。もはや誰も、「マネジメントはオーナーのための助手である」などということはできない。マネジメントは、それが「一人でこなすにはあまりに大きな仕事である」というだけでなく、「個人の財産の管理とは本質的に異なる」という理由から必要とされる。

老フォードは、フォード社を個人の所有物としてマネジメントした。そして彼の経験は、法律上の規定はどうあれ、近代企業がそのようにはマネジメントされえないことを明らかにした。企業に委託された資源は、一人の人間の一生という時間的制約を超えて富を生む。企業は永続する。そのためには『経営管理者』が必要である。

また、企業のマネジメントはあまりに複雑であって、たとえ中小企業であっても一人の人間が助手を使って行うことはできない。組織され一体化したチームが必要である。チームのメンバーが、それぞれマネジメントの仕事を行うことが必要である。

近代企業とは、マネジメント、すなわち企業をコントロールし運営するための機関を必要とする存在である。この機関の機能と責任は、ただ一つのこと、すなわち『企業の客観的なニーズ』によって規定される。法律的にはオーナーがマネジメントの雇用主かもしれない。状況によってはオーナーが全能であるかもしれない。しかしマネジメントの本質、機能、責任は、助手に対して委譲された権限ではなく、『果たすべき責務』によって規定される。

確かに発生的には、マネジメントは、小さな事業のオーナーが一人では果たせなくなった仕事を助手たちに代理させることから生まれる。そして事業の成長すなわち量的な変化が、マネジメントを必要不可欠な存在にする。しかし、そこにもたらされる変化は『質的なもの』である。

ひとたび企業となるや、マネジメントの機能はもはやオーナーの助手として定義することはできない。マネジメントは客観的なニーズによる機能を持つ。それらの機能を軽視し否定することは、企業そのものを破滅させる。

i) マネジメントはそれ自体が目的ではない。それは「企業（組織）の機関」にすぎない。それは一人ひとりの人間からなる。したがって、経営管理者のマネジメントにおいてまず

【10】フォード物語

[2] 経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

必要とされることは、一人ひとりの経営管理者の目を『企業全体の目標』に向けさせることである。彼らの意思と努力をそれらの目標の実現に向けさせることである。

すなわち、経営管理者のマネジメントにおいて第一に必要とされるものは、『目標と自己管理によるマネジメント』である（ノルマ管理ではない）。

ii) 経営管理者一人ひとりが必要な努力をし、求められる成果を生む。そのためには、彼らの仕事が最大の成果をあげられるように組織されなければならない。したがって、経営管理者のマネジメントにおいて第二に必要とされることは、経営管理者の仕事を『適切に組織する』ことである。

iii) 経営管理者はそれぞれが別の人間でありながら、働くときはチームとして働く。そしてチームとして組織された集団は、組織としての文化を持つことになる。この組織としての文化は、一人の人間、一人ひとりのものの見方、それぞれの仕事の仕方、それぞれの姿勢、それぞれの行動パターンからなる。しかし組織に特有の文化は、組織の全員に共有されるものとなる。

組織の文化は、それを最初に形成した人たちがいなくなったはるかのちにおいても生き続ける。それは、新しく入ってくるものの姿勢や行動を規定する。組織の中で成功する者を決める。組織が卓越性として認め、報いるべきものを決める。また凡庸として無視すべきものを決める。さらに組織内の人間が成長するか、いじけるかを左右する。健全に育つか、育ち損なうかを左右する。組織の卑しい文化は卑しい経営管理者をつくり、偉大な文化は偉大な経営管理者をつくる。

そこで、経営管理者のマネジメントにおいて第三に必要とされることは、組織に『正しい文化』を生み出すことである。

iv) 企業は統治のための機関を必要とする。正確には、企業は一方においてリーダーシップと意思決定のための機関とともに、他方において点検と評価のための機関を必要とする。すなわち、経営管理者のマネジメントとして第四に必要とされるものは、『CEO（最高経営責任者）』であり、『取締役会』である。

v) また企業は、「自らの存続と成長のための準備をしておくこと」を必要とする。すなわち、経営管理者のマネジメントにおいて第五に必要とされるものは、『明日の経営管理者の育成』である。

vi) さらに、組織された人間の集団は組織の構造を必要とする。したがって、経営管理者のマネジメントにおいて第六に必要とされるものは、『経営管理者の健全なる組織構造』である。

これらのことはいずれも、これから行われるべきことではない。意識するとしないとにかかわらず、あらゆる企業においてすでに行われていることである。

あらゆる企業において、経営管理者は正しい方向か誤った方向かのどちらかに方向づけされる。彼らの視点と行動はつねに何かに焦点を合わされる。あらゆる企業において、経

【10】 フォード物語

[2] 経営管理者をマネジメントする（現代の経営・名著集、P・ドラッカー）

営管理者の仕事は適切か不適切かのいずれかに組織される。彼らの仕事を組織しないでおくことはできない。あらゆる企業がまた、組織内の人間を死なせるか生かすか、いずれかの組織の文化というものをもっている。そしてあらゆる企業において人は育成される。それぞれの潜在能力に応じて、明日という日が要求するものに応じて適切に育成されるか、あるいは間違って育成される。

また、あらゆる企業が、成果をあげることのできる組織構造か成果をあげることのできない組織構造か、何らかの組織構造をもっている。必ず組織構造を持っている。

ヘンリー・フォード1世は経営管理者を持とうとしなかった。その結果、経営管理者を誤って方向づけし、彼らの仕事を不適切に組織し、猜疑と不満の文化を生み出し、明日のマネジメントの育成を間違って行い、間違っ

た組織の構造をもった。前述の六つの領域において、マネジメントに与えられた選択肢は、それらの仕事を「正しく行うか、間違って行